

ポーター教授の辛口の教示と、ドラッカー教授のこの“マージャー・ウェーブ”の教えるところはほぼ同じであり、これからの日本の経済界が経営再生に向けて取り組む際の教訓としたいものである。

【略歴】慶應義塾大学経済学部卒業。現在、淑徳大学大学院客員教授（国際経営）、クリエイティブ・パートナーズ代表、本会理事。ドラッカー博士とは1969年、当時ダイヤモンド社で編集者として『断絶の時代』を担当して以来、他界3カ月前まで親交があった。ドラッカーに関する著作、研究論文多数。共訳に『ドラッカー・ディファレンス』等がある。

# ドラッカーの思想枠組み

The Philosophical Framework of Peter F. Drucker

トニー・H・ボナパルト

Tony H. Bonaparte

## 序——ドラッカー・ワールド

ドラッカーと聞いて思い浮かべる像はどのようなものか。歴史に驚くべき通曉を示しつつ、同時に未来への卓抜な洞見をも示しえた知の巨人、そんなイメージもある。

彼ほどに一定のラベルを拒否する思想家もそうはない。いかなる発言もしかるべき評価を獲得した。同時に、いかなるものにもとらわれることがなかった。その意味で、固定観念の呪縛から自由でありながらも、動かぬ確かなものを求め続けた。一風変わった観察者として通した。

他方、何事につけ浅薄な寄せ集めに終始して、門外漢のくせに他の学問的知見を切った貼ったする論者との評言もないではない。

だが、社会科学やマネジメント関連の文献にいささかなりとも通ずる者なら、ドラッカーが経済学、法、社会学、政治学、経営学などで残した実績には率直な驚きを禁じえないのではないだろうか。実際、満遍なく知のアンテナを向け続け、結果として、すべての肩書きを得ている。

では、ただならぬ守備範囲を持つドラッカーに一つの思想的枠組みなどというものは見出しうるのか。そんな問いを発する時、きまって問題になるのが脚注や参考文献のたぐいがその著作に「見あたらない」ところである。むしろそこにこそ本領がある。そんな懐の深さが、広大無辺のドラッカー・ワールドへの扉となる。

\* ドラッカーがニューヨーク大学教授時代に刊行された還暦記念論文集 *Peter Drucker: Contributions to Business Enterprise* (Tony H. Bonaparte and John E. Fraherly eds., 1970, New York University Press) の一章として収載されたものである。著者は元セイント・ジョーン大学の研究者で、ドラッカーとの親交も厚かった人物。

## モダンの世界との決別

実像に迫る前にまず検討すべきことがある。「モダン」の語彙で表現されるメタ・レベルの世界観がある。それが意味を失ったとするのが、ドラッカーが喝破したものだった。

モダンの世界観は、近代哲学の父デカルトに由来する。デカルトこそが当時において信仰と科学の問題に決着をつけた。自然は壮大な機械とされた。人体をも含む自然の総体は、機械論の語彙を持って説明できぬものではないとした。精神や霊は異なる秩序に服するものとした。それらは神によるものであって、物質とは異なる討究対象とした。かくして新たな科学は信仰を迂回して成立しうるものと当時の学界は認識するにいたった。

数学はデカルト・モデルの真骨頂だった。それは一つの事実から別の事実にいる因果連鎖を扱う科学だった。そんな科学の世界を一步出しまえれば、一般的方法論では扱いきれないものとされた。デカルトの第一歩は、哲学や物理に高等数学さながらの演繹的思考を適用するにあった。そうしてはじめて、それらのシステムや方法論は合理による知識たりうるとされた。

デカルト的世界観の秩序とは、自明の事実から出発し、最小コンセプトに分割される。ひいてはそれらを適用し複雑な事象解明への階梯を経るものだった。そうしてはじめて議論の余地なき自明の事実に至達しようとした。事実と称されるものは、すべからず単純かつ自明でなければならず、疑念の余地なきものとされるまでは、いかなる言明をも許されざるものとした。そうして導出された事実が、揺らぐことなき知識の礎と認められた。

デカルトは自らの言動や思考の方法において、「我思う、故に我あり」、すなわち自ら思考する事実そのものは疑いなき前提たりうるとした。デカルトこそが近代知の体系化において最大の功労者であった。彼こそが、「いかにして知られうるか」「正しさはいかにして測られうるか」との哲理上の問いを最初に提起した。

その世界観は、自我、理性、事物一辺倒だった。計測可能性、因果関係、静態的分析に秀でる一方で、現に生起し変転する動態の対象は扱いかねるものがあった。デカルトの弟子たちにとっては客体が何より意味を持つものであって、内なる主観は等閑に付された。そこでは全体は部分の集積と等価とされた。同時に、再現性こそが不可逆性や成長に優位するものとされた。

かかる世界観が近代西洋の思考様式を規定するものとドラッカーは考えた。近代合理主義とはデカルト思想の化身だった。3世紀以上にわたり、問題の所在、自我や世界への基礎的視角、合理や蓋然性のコンセプトを規定しえたのはデカルト思想以外になかった。

むしろドラッカーはその方法論の貢献を認めないわけではない。わけでも自然科学の発展において、その功績には偉大なものがあつた。後代の人々もデカルト流によって、客観的事実を科学的方法論にもとづいて積み上げていくことができた。しかし、現実問題の処理についてデカルト流はまったく無能だった。近代組織の複雑さ、変転可能性、全体像について現実的な説明など望むべくもなかった。ドラッカーはいう。

「今日、あらゆる体系が因果から形態へと移行した。部分の総計でない全体、部分によっては識別、認識、測定、移動、理解の不可能な全体というコンセプトを、自らの中核に位置づける。今日の体系において中核となるコンセプトは類型と形態である。（略）部分とは全体との関連においてのみ存在し認識しうるものである」。

## 変化をどう見るか

ドラッカーにとってデカルト的世界観が受け入れがたかったのに、それがあまりに変化というものへの想定を欠いていたことがある。そこでは変化は迷走や破局と同義だった。古典物理学では厳密には慣性による静止が常態とされる。社会にあっても300年余にわたって、変化を抑止するかせめて遅らせるのが目的とされた。家族、教会、軍、国家いずれも変化の脅威からの防波堤の役を担った。変わらざることを、変えざることが信条だった。

だからといって、デカルト主義にドラッカーがいかなる賛同も示さなかったわけではない。変革のマネジメントを提唱したドラッカーである。きちんと知っておくべきは、ドラッカーが社会の推進力として想定した継続と変革のコンセプトである。ともに対極の組み合わせであつて、変革を意識的にはかりつつ、全体としての継続をはかるものだった。

変化はものごとの本質である。ならば長期的には革新を促す力が現状維持の守旧的諸力にまさるのは明らかである。安定が長期にわたり続くことはない。

いかなる存在も時の経過とともに変化を余儀なくされる。自然も組織も姿を変えていく。つかの間の安定が訪れることがあっても、やがていつしか対立や緊張が生じ、新たな次元の均衡へと移行する。一時における安定というものはむしろありうるにせよ、異なる力同士のバランスの中にこの世界の本質が顕現する。そのことをドラッカーは言いたかったのだろう。

革新というものは常に継起してやまぬものである。そのなかで、「変革を期し、働きかけ、方向付ける。そうして秩序を主体的に創造する人間」を彼は想定した。

その意味でデカルト流の近代合理主義は、『断絶の時代』などで見られるドラッカー流のものの考え方とは異質である。知識にあってさえ、ここ300年ほどのなかでも、わけてもこの半世紀は変化のない時代だった。技術、経済政策、産業構造、経済理論においてさしたる変化は見られなかったし、マネジメントや現実の経済問題に処するのに必要な知識についても進歩はなかった。

## 新たな哲学

かれこれ20年ほどで、哲学が混迷を極めつつあるのは誰しも否定しえない事実であろう。すでに実存主義などは消え入るばかりに力を失いつつある。同時に、かつて一世を風靡した実証主義も今はまったくはやらない。マルクス主義のなかにももはや真の力は見出しえない。つまるところ、哲学と名の付く一切のものが力をなくし、うつろなヒューマニズムばかりが幅を利かせる。

変転きわまりなき現実にあって、近代哲学の枠組みはなすすべがなかった。それに対し、ドラッカーの卓抜な洞察こそが、歴史の重みを踏まえつつ、今日の課題の解決を指し示すものだった。そのなかで濃厚に息づく思想がある。それは生物的世界観である。生物とは単に細胞の集積ではない。全体として命あるものである。外部に開かれつつ、自ら活動してやまぬ一つのシステムである。あるいはこうも言う。生命は単なる部分の原子構造や組織ではない。それらの相互的な関係性の上に展開される働きである。

ハーバート・ミューラーが指摘したように、分析的には部分やプロセスといったものは分割可能ながら、他方で全体を部分の集積以上のものとし、それ自体を命ある活動体としなければ理解できないものもある。

かかる見解は決して昨日今日のものではない。たとえばアルフレッド・ホワ

イトヘッド、ジャン・クリスチャン・スマッツ、アンリ・ベルグソンなどにも先駆的に見られるものであった。あるいはゲシュタルト心理学のクルト・ゴールドシュタインや行動心理学のE. C. タルマンにもあった。そのような視座を企業社会で展開しえたのがドラッカーだった。

ドラッカーの業績を一つの哲学とした場合の要諦は、複雑きわまりなき全世界を一つの生命体として有機的に把握するその視座に求められる。一つひとつの複雑な要因が全体の統一体を構成するものとする。社会科学のみならず自然科学も意識される。一滴の水も漏らさぬ精緻な理論への過信をただし、現実への理解を促す。

## ベルグソン

その哲学はわけてもベルグソンの思考様式を彷彿とさせるものがある。ベルグソンは哲学者にしてはゆったりと人を煙に巻くがごとき書きぶりを流儀とした。70年以上にもわたって驚くばかりの多領域の知識をものにした才人である。

人がベルグソンの思想的実体をつかんだと思うが早いかな、その本質はするすると手のひらを抜けて気づけば何も残らない。呆然とするのみである。ベルグソンの哲学がかくもとらえどころなきものであったおかげで、きれいな箱に収められて哲学史の神殿にまつられるのから免れた。代わりに、1959年ベルグソン生誕百年にあたっては、アメリカと母国フランスで記念大会まで開催された。

私はベルグソンの哲学が方法論、原則、秩序、問題提起において哲学史の新たな一ページを開くことを確信してやまない。他方ドラッカーもまた彼なりの流儀で自らの世界観を企業社会で解釈・応用した。

というのも、ベルグソンは特定の思考様式を顕示するタイプの哲学者ではなかった。持ち前のねばり強さと豊かな想像力を持って次から次へと新しい問題を開拓する種類の哲学者だった。スタイルは不変だった。いかなる作品にも彼特有の形というか、風儀がある。あえて一般的な語彙に置き換えると、2つに分類できると思う。生命体と非生命体の2つである。かかる一般的区分けというものは、実に鮮やかに分かれた二元論的世界観に根ざすものがある。その二元論的世界がさらに2つの現実を裁然と分ける。すなわち、生命・精神の現

実と事物の現実がそれである。そこでは生きて働くものは事物にまさる。

デカルトの言によれば、「私は考える」と言う。ベルグソン流では、「私は継起してやまぬ」という。

スピノザは現実というものを「永遠的相」のもとにとらえた。ベルグソン流に言い直せば、それは「継起してやまぬ相」となる。彼は永続的な価値ではなく、その都度生起するものを見た。あるいは変化してやまぬものとしての価値を見た。

ベルグソンはエントロピーの法則（エネルギー劣化）を生物的本能や人、事物に適用した先駆者だった。行動科学にあって今日不可欠のコンセプトといえる。実存主義を世に普及させたのもベルグソンだった。実存主義はヘーゲル思想への批判としてキルケゴールに端を発する。知識人向けに実存主義的弁証法を編み出したのはベルグソンにほかならなかった。

ベルグソンこそが思想哲学の真価回復に貢献し、純粹培養の知的遊戯から一定の距離を置きつつ自説を発展させた第一人者だった。それだけでない。定量と定性、理論と現実、継続と断絶、外的自我と内的自我といった両極の思考を同時に働かせた。20世紀の思想家でありながら、今日的な現実問題への解法を示した。

## 生命の哲学

もちろんベルグソンとドラッカーを無前提に同類とするつもりはない。まずもって私はドラッカーがいかなる影響関係のなかで自らの思想的枠組みを築き上げていったか、まだ十分に把握し切れていない。だが私自身についていえば、ドラッカーのもとで学び、ともに教えてきた。友人として交流を重ねてきた。私が見てきた限りでは、ドラッカーとベルグソンにはどこかしら通底するものがあると感じざるをえない。ドラッカーとても他の人々からの影響のもとで自らの思想形成を遂げたのは間違いない。他の思想家と比すれば、やはりベルグソンとの類似性はかなり際だっているのは確かである。

そう考えるのも、ともに学問の主流から外れた知的領域にも常に開かれた感性を持っていたことがある。一つひとつ特殊な知的姿勢を要するものばかりである。ある課題への対処法は、別のものにまったく役に立たないかもしれない。両者は自らの視角をまさに変幻自在に現実に応用し続けた。個別具体的な現実への対処が目指された。それらいずれもがまさに生ける思想そのものだった。

生命の哲学、変革の哲学だった。

企業社会に対しても、その卓抜な観察力はいかなく発揮された。その際、マネジメントの先達として利用に供された業績もあった。行動主義の研究者たるミュンスターバーグ、メイヨー、フォレット、バーナードなどにも依拠した。それらは『現代の経営』（1954年）に結実した。

そこでは個を基軸とした変革と創造が主たる経営の要因とされた。企業の目的は効率や収益性、あるいは意欲や意識のみではなかった。それは多様なものだった。静止状態を分析するがごとき旧来の概念では、現実をとらえきることなどできなかった。経営する者も働く者も、企業活動に携わる者は一人の例外もなく絶えざる変化に身をさらし続けなければならない。かかる変幻自在の適応力を高める方法の一つしかない。企業を部分と目的が相互に関連する一つのシステムと見ることである。

マネジメントを狭く経営行動のみととらえるのは間違っている。そのミッションには、若きエグゼクティブたちを教育し、中高年に達する前に何らかの目的達成を促さなければならない。人は自社の役割やそれを取り巻く環境を不変のものと勝手に思い込む。そのことにドラッカーは注意を喚起した。

他方、そのような企業目的に対して、クーンツとオドーネルは正面から批判を行った。二人は企業目的なるものは自律的でも普遍的なものでもないとした。企業によりケースバイケースのものとした。だが、そこではドラッカーの言う目的というよりは、いかなる組織にも不変の分析手法に焦点が当てられた。企業にあっては、管理、権威、責任範囲、機能や位階が統一されるべきとした。むしろいかなる者もできる仕事はまだ相当に存在するとの観点から企業を説明する必要があった。それゆえにこそ経営管理者は企業を代表しうる。

かかる古典的表現をもって今日の近代企業の態様をとらえうるのかという疑問もあろう。個の技能や知識、判断といったものは、他の威信や知識を代行しうるわけではない。あらゆる観点から、自らの貢献にふさわしい働きが求められる。権威や責任を決定するのは仕事である。それは人に伴う権力というよりは、目的に伴う必要性に起因すべきものである。

## ホワイトヘッド

さて、ドラッカー自らはいかなる学派にも属することがなかった。保守派に



も行動主義にも経験論にも与しなかった。社会科学を軸に領域横断的な知をフル活用するタイプの知識人だった。だが『マネジメント思想史』なる書物には、いかなる学派にもその名は見あたらない。メイシーの『エッセンシャル・マネジメント』では、3つもの学派の文脈でその名が登場する。マネジメント経済学、組織論、人間関係論である。

厳密にはドラッカーはマネジメント学者でさえなかった。マネジメントなる知的領域自体古くからあるものではない。いかに精緻な定量化に腐心しようとも、やはり根底をなす現実とは質によってしか測られない。変化、イノベーション、リスク、判断、成長、衰退、貢献、ヴィジョン、報酬、意欲——、そういったものはすべて数字に置き換えられない。知識による最終製品を判定するには、つまるところ人と社会にいかなる貢献をなしたかという価値の観点からしか評価できない。

そこで2つのポイントがある。

まずマネジメントとは社会文化の変容を踏まえざるをえない。企業組織の主たる資源は人以外にない。企業組織とは人による貢献、人による知識プロセスそのものである。その目的はきわめて人間的な価値の充実と創造にある。組織原則が社会における人間のヴィジョンなしに存立しえない理由がそこにある。

第2に、マネジメント上の意思決定手法を刷新するには仕事と働く人々起点で考えなければならない。働く人々に関していうならば、かなり前ながらホワイトヘッドの次の指摘が興味深い。

「高次の仕事は高次のマネジメントを要する。地位が上がるほどにマネジメントの必要がなくなるなどとは大きな誤解である。地位が上がるほど、マネジメントはさらに精緻なものとならざるをえない。それに関わるものの貴重な時間と労力の浪費はいっそう許されなくなる。」

仕事の概念自体も変化した。今日、知識労働をいかに計画すべきかに意識が向けられつつある。それは他の仕事の分析と方向付けをも要する。すでに仕事は動作・時間研究の対象とされ、その効率性追求に終始する時代は過ぎ去った。数年前のマネジメント上の思考枠組みでさえ、今日では妥当性を失っている。

比較的最近の論文でドラッカーは次のように述べている。

「マネジメントの前提がここ半世紀で急速に現実合わなくなった。完全に無効になったものさえある。そうでないものも、陳腐化の過程にあるのは何ら変わらない。みなすでに無用になったものばかりを相手にしている。」

## 結語——プロセスの哲学

ドラッカーの多領域にわたる発言はいかなる箱にも収まりきれなかった。その思想的枠組みはあえていえばベルグソンのそれに類似するところがあった。「プロセスの哲学」ともいいうるものだった。デカルト流の機械論的世界観はその時代的役割を終えたドラッカーという。現代の思想・哲学は現実への対処に手をつけかねている。時代が必要とする新たな哲学とは、混沌から新たな地平を見出しうるものでなければならない。

ベルグソンの思想が一つの新たな創造の軸となりうるとの期待が筆者にはある。半世紀程度以前、実存、労働、組織などはある種の価値に関する語彙だった。だが、現在それらにはさらに深い意味が付与されるようになっている。人があるがままのものとしてさらなる高みに引き上げてくれる創造とエネルギーを意味するようになっている。そこに生きて働く価値を見出し、明日の羅針盤とするのにドラッカーほどの論者はなかった。見て解釈するにとどまらなかった。そこがベルグソンとの違いと思う。コンサルタント、教師、研究者、書き手として自らを錬磨してきたその姿勢が、ドラッカーにしかない思想的枠組みというものがあるのだという確かな事実を教えてくれる。

(井坂康志・訳)